**JIQHS 2012 – La Villette, Paris**
**26 & 27 novembre 2011**

**Atelier n°16 : Le management efficient des EPP et des projets QGR**

# L'approche "portefeuille de projets" appliquée aux EPP

## Principes et démarche, l'expérience de l'ANAP

**Didier ALAIN, Manager, responsable du programme « optimisation de l'usage des SI pour les établissements sanitaires et médicosociaux**
**didier.alain@anap.fr**
**Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements sanitaires et médicosociaux (ANAP)**

# Position du problème

***« Dans des enveloppes budgétaires limitées, et avec des échéances qui imposent une grande réactivité, choisir est plus que jamais renoncer. Investir dans les systèmes d'information doit répondre à des objectifs prédictibles et mesurables en réduisant la part d'incertitude. »***
Jean-Pierre Corniou, ancien président du CIGREF

- **Des projets nombreux**
- **Des ressources rares**

→**Des projets en concurrence**

- **L'enjeu de la démarche de gestion de portefeuille de projets**
  - Arbitrer entre des projets concurrents sur une base rationnelle
  - Développer la capacité de décision collective
- **D'un point de vue opérationnel, la démarche de gestion de portefeuille de projets permet de:**
  - Recenser et décrire l'ensemble des projets sur la base d'un référentiel unique, permettant ainsi leur comparaison
  - Sélectionner les « meilleurs » projets
  - Piloter l'ensemble des projets à l'échelle globale et à l'échelle unitaire

# Une démarche 3 temps

## Temps 1 : initialisation du portefeuille de projets

- Définir le référentiel commun
- Définir les ressources disponibles
- Décrire chacun des projets selon les items du référentiel

## Temps 2 : définition du portefeuille de projets

- Évaluer la valeur de chaque projet, puis comparer la valeur des projets entre eux
- Vérifier l'adéquation entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires pour exécuter le PP
- Ajuster le PP aux ressources disponibles

## Temps 3 : pilotage du portefeuille de projets

- Effectuer des revues du portefeuille à échéance régulière
- Ajuster le PP en fonction de l'évolution des projets

# Pré-requis

**Être organisé en « mode projet » ; tout projet a**

- Une date de début et une date de fin
- Des objectifs clairement définis
- Des charges et/ou des coûts associés

**Disposer d'une maturité collective suffisante en termes de gestion de projets**

- Savoir décrire les objectifs opérationnels de tous les projets
- Savoir estimer les charges, coûts et délais de tous les projets
- Savoir identifier et évaluer les gains attendus de tous les projets
- Savoir identifier et évaluer les Risques liés à tous les projets

**Identifier clairement les mécanismes de décision**

- Qui propose les projets ?
- Qui les instruit ?
- Qui décide en dernier ressort ?

# Bénéfices et points durs

- **Bénéfices**
  - Primaires :
    - ✓ Meilleur ciblage de l'effort
    - ✓ Pilotage global au lieu d'un pilotage par projet
  - Secondaires :
    - ✓ Maturation des processus de gestion opérationnelle des projets
    - ✓ Maturation des processus de décision et d'arbitrage
- **« Points durs »**
  - Description initiale d'un projet :
    - ✓ Difficulté à évaluer les charges et les coûts
    - ✓ Difficulté à évaluer les délais
    - ✓ Non connaissance ou non définition des ressources disponibles. En particulier, être en mesure de séparer les « activités récurrentes » des « activités de projet »
  - Prise de décision
    - ✓ Habitude de travail « en silo » → frein à la décision collective
    - ✓ Décideur(s) final/finaux pas forcément
  - En vie courante
    - ✓ Difficulté à suivre les charges avec un niveau de précision suffisant

# Applicabilité de la GPP pour un programme d'EPP ?

DISCUSSION

Organisation projet/porte-feuille

- Une EPP = 1 projet
- Un programme de plusieurs EPP = 1 portefeuille de projets

\+

Cycle de vie projet

- Calendrier EPP inscrit dans la démarche qualité/gestion des risques et la certification HAS

\- Identification des ressources

- temps consacré à l'activité clinique vs temps consacré aux « autres activités » ?

\-

Arbitrage

- EPP = enjeu collectif
- EPP = enjeu individuel

# Gestion de portefeuille de projets : l'expérience de l'ANAP

- **Entre 2010 et fin 2012, l'ANAP a accompagné 15 établissements de santé dans la mise en œuvre d'une gestion de portefeuille de projets de Système d'Information.**
- **Elle en a tiré une démarche type et les outils associés**
- **Les planches suivantes résument les éléments clés du projet « OISIS GPP » :**
  - Les principaux résultats
  - Les produits du projet et les principes généraux issus de l'accompagnement

# Principaux résultats de l'accompagnement

***Principaux résultats quantitatifs***

-153 projets, représentant un montant d'investissements de 24,1M€.

-En moyenne 80% des ressources des DSIO consacrées aux activités récurrentes

-Ecart entre ressources nécessaires et moyens disponibles important sur tous les sites

-78% des sites ont identifié les options pour réduire cet écart, mais 22% des sites ont effectivement rendu les arbitrages

***Principaux éléments de bilan qualitatif : des bénéfices importants***

- Maturité en termes de GPP et management du SI a nettement progressé, notamment les DG

-Processus de gestion de projets ont mûri

**153** projets pour **24 M€**

Taille du portefeuille de projets consolidé pour les 15 ES

**80%** des ressources informatiques pour le maintien en conditions opérationnelles

**22%** des sites ont effectivement réajusté leur PP dans les délais attendus

## Gouvernance SI

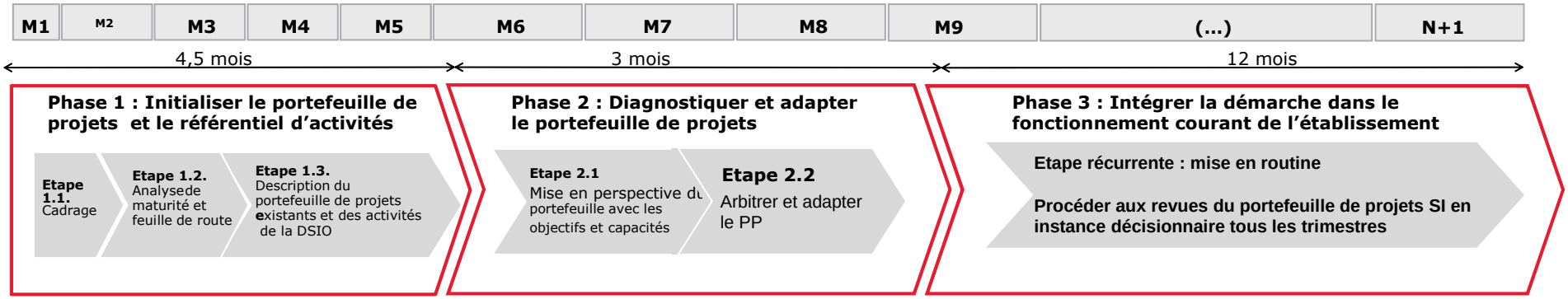
A fortement mûri (DG et métiers)

## Gestion de projets SI

A progressé, mais il reste d'importants efforts à produire

Le bilan positif des deux premières phases du projet est partagé par les établissements expérimentateurs. La 3ème phase (pérennisation) rencontre néanmoins de très nombreuses difficultés au sein des établissements.

# Démarche type pour un ES


M1
M2
M3
M4
M5
M6
M7
M8
M9
(...)
N+1
4,5 mois
3 mois
12 mois
Phase 1 : Initialiser le portefeuille de projets et le référentiel d'activités
Etape 1.1. Cadrage
Etape 1.2. Analysede maturité et feuille de route
Etape 1.3. Description du portefeuille de projets existants et des activités de la DSIO
Phase 2 : Diagnostiquer et adapter le portefeuille de projets
Etape 2.1 Mise en perspective du portefeuille avec les objectifs et capacités
Etape 2.2 Arbitrer et adapter le PP
Phase 3 : Intégrer la démarche dans le fonctionnement courant de l'établissement
Etape récurrente : mise en routine
Procéder aux revues du portefeuille de projets SI en instance décisionnaire tous les trimestres

# Grands principes : phase d'initialisation du PP

- **Décrire les projets du portefeuille initial avec les mêmes critères, pour pouvoir les comparer entre eux, sur base d'un référentiel commun :**

  **Avec un niveau de détail adapté à la maturité du projet :**

  - **Projet très « amont », au stade de l'idée : étude d'opportunité (fiche d'opportunité)**
  - **Projet avancé (pré cahier des charges) : étude détaillée (fiche projet)**

- **Être en mesure de vérifier que *les besoins* identifiés *et les charges* qui en découlent *sont en adéquation* avec les *ressources disponibles***

  **Ressources disponibles pour les projets = ressources DSIO - ressources utilisées pour les activités récurrentes**

# Grands principes : phase d'adaptation du PP

- **Identifier les écarts entre le souhaité et le possible**
  - **Mettre à plat le plan de charges**

- **Parmi l'ensemble des projets potentiels, choisir les meilleurs projets**
  - **Sur la base de la valeur des projets : les coûts + les gains**
  - **En comparant les projets entre eux en fonction de leur valeur**

- **Prioriser les projets (ordonnancement) et définir une trajectoire maîtrisée (pilotage)**
  - **Sortir du « tout est important et au plus tôt » : prioriser les projets et définir l'ordonnancement**
  - **Éviter les trajectoires incantatoires : construire et ajuster le plan de charge associé au portefeuille**
  - **Vérifier le bon déroulement du programme SI : procéder à des revues régulières du portefeuille**

# Points d'attention pour la généralisation en vie courante du PP

- **Choisir la bonne fenêtre**
  - **Sensibilité de l'instance décisionnaire : arbitrage des investissements (PPI, CPOM/PE)**
  - **Emboitement avec le SDSI**
  - **Maintenir suffisamment de stabilité dans la durée : 24 mois sans évènement cataclysmique**

- **Relation DG/Métiers/DSIO : envie et besoin de partager l'avancement :**
  - **capacité à piloter et décider pour DG/DM**
  - **Accepter de reporter pour le DSIO**

- **Gestion des projets**
  - **Niveau de maturité minimal requis : formation et formalisme nécessaire**
  - **Capacité à évaluer la valeur des projets : piloter par la valeur/les résultats pour engager les MOA**

# Synoptique général des produits de l'ANAP sur la GPP

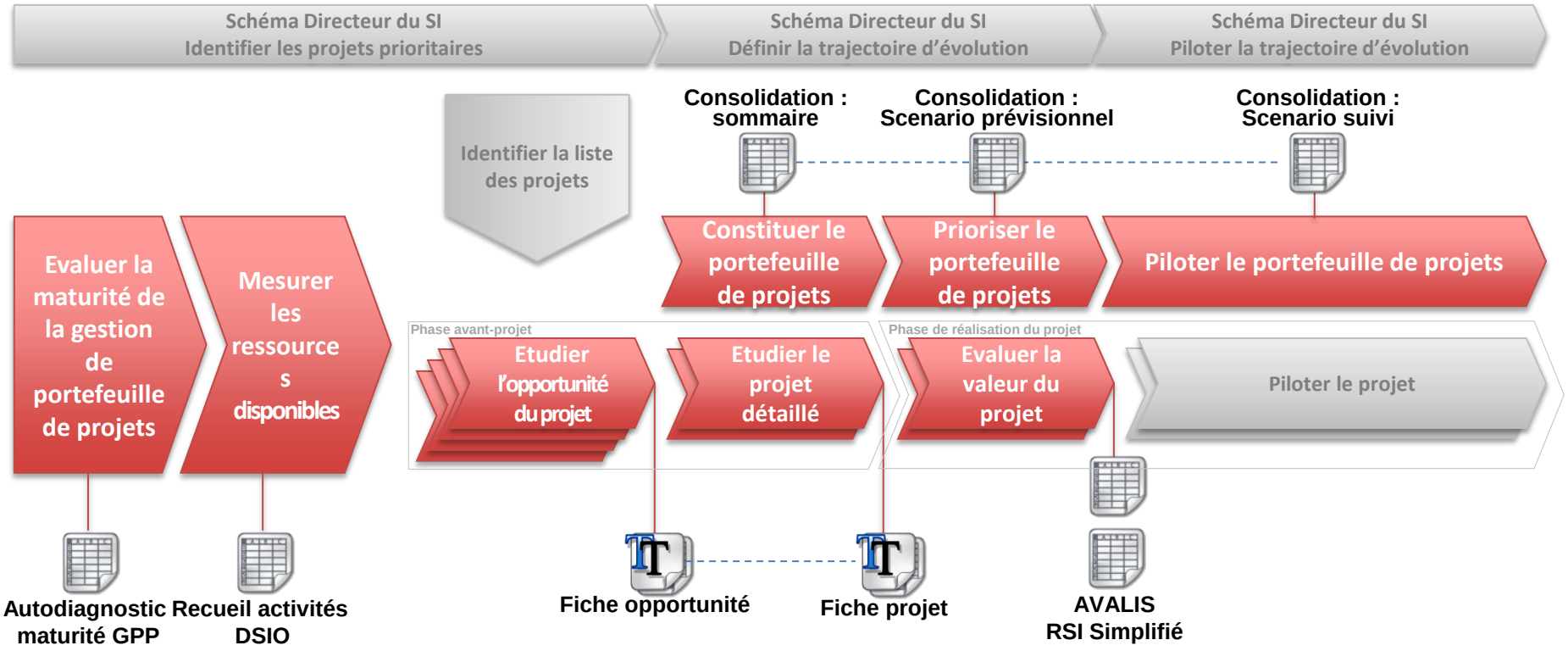


Schéma Directeur du SI
Identifier les projets prioritaires
Schéma Directeur du SI
Définir la trajectoire d'évolution
Schéma Directeur du SI
Piloter la trajectoire d'évolution
Identifier la liste des projets
Consolidation : sommaire
Consolidation : Scenario prévisionnel
Consolidation : Scenario suivi
Evaluer la maturité de la gestion de portefeuille de projets
Mesurer les ressources disponibles
Constituer le portefeuille de projets
Prioriser le portefeuille de projets
Piloter le portefeuille de projets
Phase avant-projet
Phase de réalisation du projet
Etudier l'opportunité du projet
Etudier le projet détaillé
Evaluer la valeur du projet
Piloter le projet
Autodiagnostic maturité GPP
Recueil activités DSIO
Fiche opportunité
Fiche projet
AVALIS RSI Simplifié

**Légende**

- Périmètre du guide méthodologique et outils GPP
- Démarches et outils disponibles dans d'autres productions ANAP

# Livrables du projet

**Monographie par établissement**

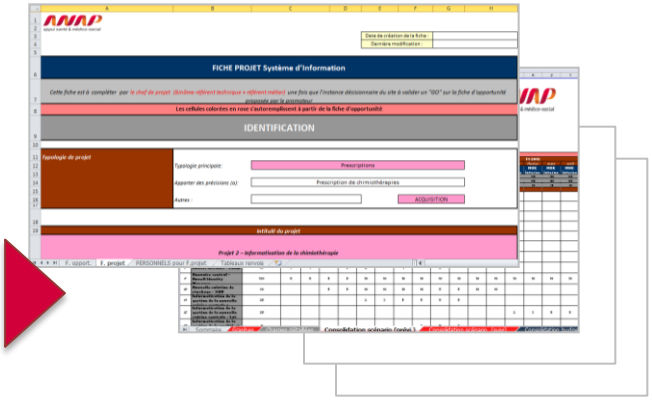
**Statut « confidentiel » : la diffusion de la monographie de chaque site est laissée à son initiative.**

**Guide méthodologique**

A P C D

**Bilan d'accompagnement**

Gérer un portefeuille de projets de système d'information en santé
Bilan de l'accompagnement des 15 établissements de santé




**Kit d'outils et mode d'emploi**